

Processo de inclusão digital como indutor de estratégia para a sustentabilidade dos negócios

Process of digital inclusion as strategy inductor towards business sustainability

SILVIA GATTAI*

RESUMO

As estratégias empresariais têm como principal função garantir a sustentabilidade das organizações, o que depende, entre outros fatores, a médio e longo prazos, da existência de mercados que sejam capazes economicamente de absorver seus produtos. Por outro lado, a concentração de riqueza em pequenos grupos econômicos e o aumento da pobreza em muitos países geram riscos para a perpetuidade dos negócios. As empresas, nesse contexto, necessitam de estratégias que considerem o desenvolvimento estrutural dos países onde atuam, e essa compreensão passa pelo entendimento de sua participação na go-vernança das cidades nas quais possuem suas unidades de negócios, condição fundamental nesse processo. Tal visão é necessária para o desenvolvimento do meio no qual a empresa se insere e, conseqüentemente, à sustentabilidade do negócio. O objetivo deste artigo é buscar compreender o papel de processo de desenvolvimento social, promovido pela empresa, como indutor de estratégias empresariais sustentáveis. Nesse sen-

* Professora-mestre da Faculdade de Ciências Administrativas da Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: silvia.gattai@metodista.br

tido, o artigo aborda os conceitos de prospecção de cenários, ações estratégicas, desenvolvimento empresarial e a agregação de valor social ao ambiente no qual as organizações estão inseridas. A título de exemplificação, relata projeto de inclusão digital envolvendo cadeia de distribuição de empresa cimenteira brasileira de grande porte e o analisa à luz dos conceitos acima referenciados.

Palavras-chave: cenários prospectivos; estratégias organizacionais; poder econômico; poder social.

ABSTRACT

The main function of enterprise strategies consists in maintaining the organization sustainability. This depends, among other factors, at medium and at long date, on the existence of consumers economically qualified to buy its commodities. On the other hand, the concentration of wealth in small economic groups and the increase of poverty in many countries generate risks for the perpetuity of the market. The companies, in this context, need strategies to consider the structural development of the countries where they act and this understanding need the recognition of its participation in the governance of the cities where they base their enterprises. This is fundamental for the process. It is a necessary vision for the development of the environment in which the company works, and, consequently, for the sustainability of the business. This article tries to understand the process of social development, carried on by the company, as inductor of sustainable enterprise strategies. Accordingly, the article approaches the concepts of prospection of sceneries, strategic actions, enterprise development and of social value added to the environment in which the organizations are inserted. We take as an example of digital inclusion the project of a supply chain of an important cement Brazilian company and analyze it from the perspective of the modern concepts presented above.

Keywords: prospective sceneries; organizational strategies; power economic markets; social power.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as redes empresariais internacionais determinam o rumo dos negócios (Fleury, Fleury, 2003). Os poucos oligopólios econômicos existentes definem as regras da economia mundial (Pochmann, 2001). As redes, nas quais esses grupos oligopólicos possuem uma posição de liderança, são viabilizadas, entre outros fatores, pela tecnologia da informação a qual permite o acesso rápido à informação e a melhor tomada de decisão negocial. Entretanto, convivendo com este mundo em rede, no qual os grandes negócios são realizados, existe uma grande parcela da população mundial, a qual é excluída, principalmente em países da semiperiferia econômica do sistema capitalista, como o Brasil (Pochmann, 2001), que possui regiões tão distintas entre si, não somente do ponto de vista geográfico, mas também econômico e social. Nessas regiões, cuja realidade ainda está distante de uma economia de primeiro mundo, as cidades possuem comunidades que não têm acesso às facilidades e aos benefícios da realidade digital, e, paradoxalmente, as grandes empresas possuem unidades fabris nessas mesmas cidades, vivendo, muitas vezes, as comunidades locais em torno dessas fábricas e em função delas (Benko, 1996).

Nessa realidade, são encontrados os chamados infoexcluídos (Cabral, 2002), que compõem a população que não trabalha em empresas em que cada colaborador tem seu equipamento e acessa a Internet ou estuda em escolas sem telecentros, ou, ainda, não possui meios para adquirir um computador. Nos países em que a exclusão digital é muito grande,¹ essa divisão digital cria o risco de os negócios não gerarem os resultados esperados, pois muitos produtos produzidos pelas grandes empresas participantes da rede global de negócios são adquiridos pelo usuário final, pela Internet, ou são negócios que dependem de arranjos produtivos locais cuja força de trabalho ainda é excluída digitalmente, dificultando o acesso ou o controle da informação necessária para

¹ “Dos mais de cinco mil municípios brasileiros, menos de 300 (ou menos de 6%) contam com infra-estrutura mínima necessária para que possam ser instalados serviços locais de acesso à Internet. Os cerca de cinco milhões de usuários da Internet no Brasil são menos de 3% da população. O Brasil é de longe o pior colocado em números per capita de usuários, computadores pessoais, linhas telefônicas e servidores Internet (hosts) entre as nove maiores economias do mundo. Os circuitos que conectam os provedores de serviços à Internet estão entre os mais caros do mundo, inviabilizando o pequeno provedor de serviços em áreas menos ricas” (Afonso, Silveira, 2001, 19).

viabilização da operação. Essa é uma razão, por si só, bastante significativa para que as empresas considerem formas de atuação que desenvolvam as condições estruturais dos países nos quais atuam, principalmente naqueles em que se encontram na periferia ou semiperiferia do capitalismo. Trata-se da empresa entender e aprender a lidar com o global e o local, com a sofisticação e a velocidade das redes internacionais e a simplicidade das pequenas cidades nas quais constroem suas unidades fabris.

A inclusão digital constitui hoje aspecto de inclusão social no Brasil e está diretamente relacionada à possibilidade de acesso pelos cidadãos à informação, seja na área profissional ou em qualquer outra. Entretanto, como o custo de acesso aos equipamentos utilizados para obtenção da informação é muito alto, as comunidades mais pobres, que já vêm, ao longo das décadas, tendo poucas oportunidades de ascensão social e, na sociedade digital, possuem menores chances de progresso, são os excluídos digitais, os quais não dominam as novas tecnologias da informática e não possuem recursos para comprar um equipamento (Cabral, 2002).

Não é economicamente sustentável, a longo prazo, um país possuir um pequeno grupo de pessoas e empresas, os quais são participantes ativos na rede internacional de negócios, e milhões de outras pessoas que apenas são impactadas pelos resultados de decisões tomadas nessa rede sem terem a oportunidade de atuarem como protagonistas no processo.² Em tal contexto, são estratégicas todas as iniciativas empresariais as quais proponham projetos inovadores e possibilitadores do aperfeiçoamento dos vários processos de produção e distribuição e que necessitem do trabalho de uma grande população de indivíduos, que passam a ser preparados e habilitados para participarem e utilizarem as novas tecnologias, tendo acesso à tecnologia digital e podendo ser usuário dela, navegando em um mundo global e usufruindo de seus benefícios. Agindo assim, esses organismos estão atuando estrategicamente no sentido de contribuir para uma melhoria na situação estrutural do país no qual estão inse-

² As pequenas e médias empresas são empurradas para a falência ou obrigadas a produzir para um distribuidor global. Por sua vez, as grandes multinacionais apoderaram-se dos mercados locais por meio do sistema de *franchising* corporativo. Esse processo permite ao grande capital corporativo (o *franchiser*) obter o controle dos recursos humanos, da mão-de-obra barata e da capacidade empresarial. Uma grande parte dos ganhos das pequenas empresas locais e/ou dos retalhistas é assim retida pela sociedade global, enquanto a maior parte dos custos do investimento cabe ao produtor independente (Chossudovsky).

ridos (Marcial, 2005). Uma dúvida que pode ser levantada nesse ponto da análise diz respeito ao quanto as empresas deixam de ganhar por empregarem mais pessoas, ou sobre as características de seus maiores custos operacionais e se, realmente, eles são oriundos do número de pessoas que a organização emprega. Como exemplo, pode-se citar empresas industriais, como as cimenteiras, já que este trabalho relata o caso de uma delas, cujo maior custo de operação está relacionado ao desgaste e à manutenção dos equipamentos de grande porte o qual utiliza em seu processo de produção, e não ao número de empregados que possui, já que as operações são automatizadas e necessitam de poucas pessoas para conduzi-las.

As cidades brasileiras que recebem unidades fabris das grandes empresas são governadas por um sistema de governança da cidade, o qual também pode ser chamado de poder local, formado não somente pela Prefeitura e Câmara dos Vereadores, mas também pelo chamado poder econômico composto de empresas que se localizam na cidade e por aquelas que são fornecedoras da Prefeitura e, finalmente, pelo poder social que tem nas elites e nos movimentos populares seus principais componentes. A criação de políticas públicas integradas de saúde, educação, transporte, moradia, saneamento básico etc. depende da participação simétrica dos três poderes na governança da cidade (Daniel, 1889). As empresas têm um papel fundamental na construção de políticas públicas de educação, de cultura, de transportes entre outras para a cidade. Essa participação pode se iniciar pelo desenvolvimento de projetos internos à empresa, os quais visem à educação e cultura, por exemplo, e contemplando não apenas as pessoas que trabalham na empresa, mas as comunidades que vivem em torno dela ou que para ela fornecem algum produto ou serviço. Seu poder econômico também pode ser desempenhado de forma a promover uma simetria entre os poderes na governança da cidade, quando ela estimula a economia local, definindo como política o contrato com pequenos e médios produtores locais, os quais assim se fortalecem financeira e economicamente e compõem uma economia local mais significativa. Nesse sentido, existem vários exemplos de empresas brasileiras, as quais atuam de acordo com essa proposta, como é o caso das alimentícias Sadia e Perdigão e da Natura, que contribuem para o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais nas regiões onde possuem fábricas. Tais empresas estão trabalhando para a sustentabilidade de seu negócio em uma rede

internacional, e, ao mesmo tempo, contribuem fortemente para o desenvolvimento local.

O artigo tem como objetivo mostrar uma ação empresarial estratégica de construção do futuro e, para tanto, relata uma experiência empresarial voltada à inclusão digital por meio da difusão da utilização de um *software* livre, o qual disponibiliza ambientes digitais de interação e acesso à informação para profissionais que trabalham na cadeia de distribuição de seus produtos, como empregados em micro e pequenas empresas transportadoras, participantes de Arranjo Produtivo Local.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na análise do processo de inclusão digital promovido por empresas, como ação estratégica para construção do futuro, no sentido de gerar sustentabilidade para os mercados e, conseqüentemente, para o negócio, é importante a exploração de três grupos de conceitos, ou seja, aqueles que abordam os processos de globalização da economia e de suas características, que são parte importante do contexto das grandes empresas. Entretanto, para uma análise mais integrada, não é possível esquecer o local que comporta suas fábricas – as pequenas e médias cidades. Uma indagação a ser feita aqui é sobre o quanto as estratégias empresariais necessitam, para garantir a sustentabilidade do negócio, considerar os dois contextos ou apenas o primeiro deles. Nesse sentido, outro conceito importante é aquele relacionado aos tipos de estratégia organizacional e às suas conseqüências e, finalmente, aos conceitos de governança das cidades e ao papel das empresas nesse processo.³

³ Vivemos em uma sociedade em que todos os seus elementos básicos estão sendo afetados e, ao mesmo tempo, afetam o conjunto de valores da própria sociedade. Esse movimento múltiplo estrutura-se de tal forma que as redes de comunicações passam a exercer papel primordial. Como afirma Manuel Castells, vivenciamos a *network society*, a sociedade em rede, a qual movimenta dinheiro – real ou virtual –, produtos, cultura e conhecimentos. Com base nas redes, estrutura-se então a denominada sociedade da informação, a qual está potencializando essas modificações, estabelecendo uma nova ordem, com conseqüências ainda não plenamente identificadas. O processo de informatização da sociedade, fortemente articulado com todos os sistemas midiáticos de comunicação, não se estabelece de per si, como se fosse apenas mais uma atualização dos meios tradicionais de comunicação, de envio e recebimento de dados, informações e imagens. Tais sistemas constituem-se em elementos estruturantes de uma nova forma de ser, pensar e viver (Pretto, 2005).

Uma das principais características da globalização é a constituição da sociedade em redes. A rede constitui a nova morfologia social, e, nela, o poder dos fluxos passa a ser mais importante que o fluxo do poder. As redes mudam as relações de poder, por exemplo, as conexões que ligam as redes são instrumentos privilegiados de poder; os conectores são os detentores do poder. Redes múltiplas necessitam de inúmeros detectores que se tornam as fontes fundamentais de ordem e desordem, orientação de desorientação, formação e ignorância – nisso reside seu poder (Castell, 1999).

A inclusão ou exclusão em redes, a arquitetura das redes e suas relações possibilitadas pela tecnologia da informação, a qual opera à velocidade da luz, configuram os processos e as funções predominantes em nossa sociedade.

Segundo Castell (1999), as redes são instrumentos apropriados ao sistema capitalista, os quais são baseados na inovação, globalização e concentração descentralizada. As redes possuem uma influência sobre o trabalho, a cultura, a política na sociedade, que passa a valorizar a suplantação do espaço e a invalidação do tempo. Concluindo, o processo de globalização econômica, no qual se inserem as redes internacionais de negócios, é viabilizado pela tecnologia da informação, e não ter acesso a essa tecnologia significa estar excluído de tal processo.

Outro fator importante a ser considerado na análise é que, para empresas em processo de internacionalização, a excelência em sistemas e processos é fundamental para uma posição de dominância em uma conjuntura econômica internacional. O isomorfismo, que caracteriza as empresas nesses mercados, leva a um processo e à imitação entre as empresas, o qual reduz a incerteza quanto à perpetuidade do negócio e que, rapidamente, torna “popular” uma idéia ou prática organizacional, a qual, inicialmente, foi única e original e, portanto, elimina uma vantagem competitiva (Dimaggio, 2004). A indagação que surge frente a essa explicação é sobre o tipo de estratégia que garante a perpetuidade do negócio, se o isomorfismo faz com que os processos de trabalhos de todos os *players* concorrentes sejam muito parecidos e a capacidade de inovação seja eficaz apenas por garantir a uma liderança rápida, enquanto a idéia não for copiada pelo concorrente.

Entretanto, embora a globalização econômica caracterize-se pela conexão internacional entre empresas de inúmeros países espalhados pelo planeta, o que só se viabiliza por meio da tecnologia,

como já visto, as empresas, principalmente as fabris, necessitam de uma localização em um espaço físico para produzirem. E esse é um espaço que se situa em uma cidade, na qual ela então assume um papel econômico e tem uma influência sobre a vida da cidade. Assim, as empresas necessitam combinar o global com o local, a unidade com a diversidade. Nesse sentido, outro conceito importante a ser abordado na análise que o artigo se propõe a fazer é o de governança de cidades.

Atualmente, a análise sobre quais os fatores importantes a se considerar na governabilidade e sustentabilidade das cidades aponta para um sistema de governança local, ou seja, as deliberações sobre a cidade não dependem apenas de um poder político, representado pela Prefeitura, pelas suas áreas e pela Câmara dos Vereadores, mas da correlação de forças existentes no espaço da cidade, as quais representam a sociedade e a economia locais.

Pode-se então afirmar que o poder local que exerce a governança da cidade é formado por três poderes, são eles: o poder político, que é o poder formal da Prefeitura, da administração municipal e da Câmara dos Vereadores; o poder econômico local, composto de empresas que prestam serviços ou fornecem bens à Prefeitura, para que ela possa prover a infra-estrutura à cidade, pelas imobiliárias e empresas de construção civil, pelas grandes empresas que possuem unidades fabris no território da cidade e que podem, desse solo, extrair a matéria-prima necessária para fabricação de seus produtos ou empregar a população local como mão-de-obra na empresa. Todas essas empresas tomam decisões econômicas, as quais dependem da política local e que também exercem uma influência nos atos executivos da Prefeitura por meio das microestruturas de poder, que permeiam todas as relações entre prefeito, administração, Câmara dos Vereadores e componentes de tais grupos econômicos e têm uma influência muito grande nas decisões do poder político local.⁴

O terceiro poder é o social, composto de elites, que, geralmente, se expressam como as guardiãs das tradições da cidade. Finalmente, o poder dos movimentos sociais, compostos de grupos diversos – as

⁴ “Entre os grupos econômicos cujos interesses de lucro dependem do poder político local encontram-se empresas responsáveis pelo parcelamento do solo urbano, pela produção do ambiente construído ou aquela cuja instalação ou ampliação dependem das normas de uso e ocupação do solo” (Daniel, 1988, 29).

denominadas classes populares – cuja característica comum é a consciência de carências, necessidades não satisfeitas, relacionadas à falta de infra-estrutura básica para habitação. Esses grupos expressam-se por meio de sindicatos ou associações de bairro, as quais são a forma que as classes populares encontram para interagir com o poder político local, seu principal interlocutor (Daniel, 1988).

Uma indagação que surge nesse momento diz respeito ao processo de preparação da empresa para atuar de forma responsável como ator social no espaço local. São dúvidas relacionadas a essa indagação aquelas sobre que tipos de estratégias a empresa pode definir para ter uma atuação responsável no espaço da cidade e qual o valor dessa estratégia em um *big picture* no qual a empresa se posiciona. Ou, então, sobre os projetos internos que a empresa pode desenvolver para contribuir no desenvolvimento local e que, em uma negociação entre atores sociais que são responsáveis pela governança da cidade, podem ser subsídios importantes para a criação de políticas públicas integradas.

É possível que a definição de estratégias organizacionais com base na análise de cenários prospectivos, por considerar não apenas variáveis econômicas na análise, seja uma forma de alertar a empresa sobre seu papel como ator social no território da cidade. O estudo de cenários prospectivos com vistas a respaldar as decisões estratégicas de uma empresa, visando a gerar condições para que a empresa consiga mudar a possibilidade de ocorrência de um possível futuro prospectado ou até mesmo diminuir consideravelmente seus impactos sobre o negócio (Marcial, 2005), tem-se apresentado como uma análise dos possíveis futuros e busca estratégica da melhor forma de controlá-los, a qual não é apenas um exercício meramente financeiro, mas um exercício de análises sociológica, econômica, política. Em empresas antigas e sustentáveis, como a Shell, por exemplo, já fazem tal exercício de análise multidisciplinar de cenários há muitos anos, e um dos fatores de permanência e desenvolvimento da empresa é sua sensibilidade ao meio ambiente, não somente ao que está acontecendo, mas ao que os sinais indicam que poderá acontecer (Geus, 1997).

Os sinais são variáveis importantes na construção de cenários. Existem os de baixa intensidade, os quais seriam informações parciais sobre um determinado fenômeno que ainda não acontece em sua plenitude; são informações incompletas sobre uma dada ameaça ou mudança, mas que podem ser analisadas e utilizadas para a

definição de estratégias. O entendimento dos sinais dos fenômenos sociais ocorre por meio do exercício de busca das relações de causa e efeito entre eles. Essa análise leva à “gestação” para causas de um fenômeno social. Um nível de gestação seria o estrutural que diz respeito às questões básicas de um país, como economia, demografia, política, história (Marcial, 2005).

Outra análise importante feita nesse sentido é aquela que aborda a estratégia empresarial como aquela que cria valor a longo prazo, gera valor por um sistema de responsabilidade social e gera valor ambiental, por meio da consolidação das parcerias (Kunter, 1997). Entretanto, a empresa não realiza essa reflexão e, para essa tomada de ação de forma racional e impessoal, ela necessita ter profissionais, em todos os níveis, com pensamento estratégico, pois a estratégia está em todas as funções da organização. As pessoas que ocupam tais funções necessitam desenvolver a capacidade de olhar o todo e a sensibilidade para percepção de sinais fracos e a imaginação do futuro (Cavalcanti, 2005). Segundo Rocha (2004), nem todas as empresas são capazes de realizar o estudo prospectivo de cenários e atuar estrategicamente frente às análises feitas, portanto é necessário desenvolver esse pensamento estratégico e torná-lo presente nas empresas de uma forma geral.

Há empresas que vão além da legalidade e praticam a justiça, superando a responsabilidade social empresarial, encarando os funcionários como parceiros e não como meros empregados – é o caso da Fersol, que, com essa visão, aumentou sua lucratividade e propicia uma melhoria na qualidade de vida significativa para seus empregados.

3 RELATO DE CASO

3.1 *Metodologia*

Foram realizados registros de observação ativa, durante seis meses, das variáveis quantitativas e qualitativas presentes no processo de implantação de sistema digital de gestão do conhecimento em pátio de distribuição de cimento, de empresa cimenteira. O pátio localiza-se em Rio Branco do Sul, na periferia de Curitiba, e é freqüentado por caminhoneiros do Paraná, de Santa Catarina e do sul de São Paulo. Foram observadas as variáveis: 1. faixa etária; 2. nível de escolaridade; 3. tipo de carregamento; 4. comportamento do usuário e 5. quantidade de acessos ao sistema.

3.2 Características da empresa

A empresa na qual foi realizado o estudo é brasileira, voltada para a produção do cimento e de suas aplicações, na construção civil, pavimentação, no ramo industrial. É uma empresa de capital de investimento intensivo, seu processo de trabalho é contínuo, produzindo em torno de 15 milhões t/ano, ou seja, um grande volume de produção. Possui cerca de 10 mil funcionários distribuídos em 22 plantas fabris, no Brasil, em dez Estados brasileiros, e mais oito plantas na América do Norte, sendo seis nos Estados Unidos e três no Canadá.

Sua rede de distribuição no Brasil abrange todo o território nacional por meio, principalmente, do transporte rodoviário. O transporte é feito por frotas de caminhões, terceirizadas e componentes de arranjos produtivos locais. Esses arranjos são compostos de unidade fabril da cimenteira e de várias frotas de caminhões, as quais fazem a distribuição do cimento na região. Nessa forma de transporte, o caminhoneiro é um ator importante na cadeia de valor da empresa, uma vez que, embora não empregado da empresa cimenteira, leva sua imagem para todo o país. Convém ressaltar aqui que a manutenção da imagem institucional da empresa constitui um dos seus eixos do plano de estratégias de médio e de longo prazo. O caminhoneiro, geralmente, é um membro da população local e, para transportar o cimento, necessita de treinamentos sobre a empresa cimenteira, formas corretas de carregar o caminhão com os sacos de cimentos, de transportá-los, cuidados na estrada, formas de responder às dúvidas dos lojistas, aos quais entrega o cimento, e encaminhá-las. Além do treinamento, também precisa ter informações sobre quanto tempo necessitará esperar no pátio para carregar o caminhão, em que lugar se encontra na fila de espera e outras informações importantes para a operação de carregamento.

Nesse contexto, foi desenvolvido um projeto-piloto de inclusão digital denominado “Inclusão digital para caminhoneiros”, em 2004, no Pátio de Distribuição Tacaniça, no Paraná, coordenado pela Diretoria de Logística, responsável pelos pátios de distribuição de cimento da empresa.

3.3 Característica do projeto-piloto

As expectativas dos responsáveis pelo projeto foram, além de disponibilizar conhecimentos sobre o cimento e seu carregamento e

assim ter caminhoneiros mais bem preparados para carregar o cimento da empresa, que os caminhoneiros mudassem paradigmas com relação às dificuldades na utilização de um computador, descobrindo que não é difícil acessá-lo, e também quanto ao grande número de informações que poderiam acessar rapidamente por meio do sistema. Para esse fim, foi disponibilizado um equipamento, que é um terminal de auto-atendimento denominado “Terminal do Bond Estrada” e um *software* livre, por meio do qual os caminhoneiros puderam participar dos treinamentos e acessar um banco de dados com informações sobre o carregamento. Esse equipamento possui os seguintes recursos: toque na tela (*touchscreen*), áudio e sensor de presença. O sistema possui uma abertura em vídeo – *Learning Management System* (LMS) simplificado, a qual suporta e monitora os módulos de treinamento. Quando uma pessoa se aproxima do terminal, o sensor detecta sua presença, e uma voz cumprimenta e convida a pessoa a aproximar-se – essa é a abertura do sistema, com o objetivo de despertar a curiosidade do motorista e “convidá-lo” a utilizar o terminal. A abertura conduz o usuário até o cardápio principal no qual ele poderá escolher o módulo de treinamento que preferir.

Foram disponibilizados vários módulos de treinamento de interesse para o desempenho da atividade de caminhoneiro e também para o carregamento de cimento: a fabricação de cimento, funcionamento da expedição, cuidados com a carga; dicas da expedição, qualidade de vida do caminhoneiro.

Durante um período de seis meses, o terminal ficou disponível no Pátio Tacaniça, foram colhidas as seguintes informações:

3.4 Características do processo de carregamento pelos caminhoneiros

3.4.1 Média diária de motoristas que freqüentaram o pátio durante seis meses:

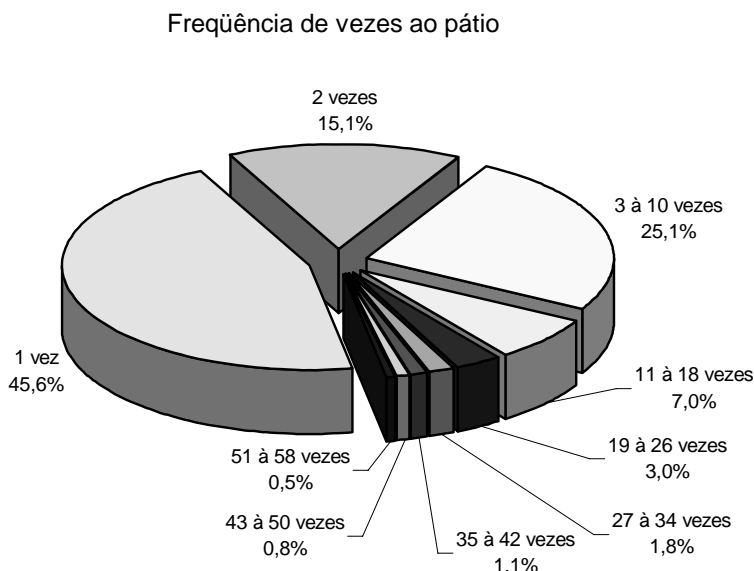
433 motoristas (de segunda a sábado)

58 motoristas (aos domingos)

3.4.2 Número de indivíduos (na posição de motoristas), que passaram pelo pátio no período:

4.677 motoristas

3.4.3 *Frequência dos motoristas ao pátio durante o período:*



3.4.4 *Tipos de carregamento*

Os motoristas podem ser classificados como autônomos ou empregados de transportadoras e fazem o transporte CIF e FOB. Os motoristas, que transportam cargas FOB, vêm ao pátio contratados para transportar uma carga específica para um cliente e já possuem horário agendado para o carregamento. Esses motoristas utilizam o terminal no período compreendido entre duas fases do carregamento, a saber: 1. marcar a ordem de carga e 2. a liberação para o carregamento na fábrica. Os motoristas, que transportam cargas CIF, utilizam o terminal enquanto aguardam a chegada de um pedido ou a liberação para carregar na fábrica. Como não há um horário agendado para o carregamento, esses motoristas aguardam um tempo maior no pátio, quando comparado aos motoristas que transportam cargas FOB.

3.5 *Variáveis observadas durante o piloto*

3.5.1 *Faixa etária*

Verificou-se que a idade dos motoristas é bastante variada, entre 25 e 55 anos; essa variável não interferiu na utilização do terminal.

3.5.2 Nível de escolaridade

Os motoristas, em geral, possuem um grau de escolaridade baixo, mas suficiente para ler as informações do terminal sem problemas.

3.5.3 Comportamento do usuário

Embora existissem diferenças de escolaridade, os motoristas demonstraram igual interesse em acessar o terminal. Durante o uso, motoristas com escolaridade menor levaram um tempo maior para realizar os módulos. Os motoristas CIFs, como estão no pátio por um tempo maior, acessaram todo o conteúdo mais rapidamente. Os motoristas FOBs acessaram, ao longo do tempo, todas as vezes que voltavam ao pátio. Durante o dia, o terminal é mais utilizado no período da tarde, quando a movimentação de motoristas é maior. À noite, os motoristas utilizam o terminal até às 23h, aproximadamente.

3.6 Quantidade de acessos ao sistema

O contador de acessos do sistema registra o número de acessos aos módulos de treinamento, mas não identifica quantos motoristas diferentes o estão acessando.

Número de acessos no período: 6.330.

Média de acessos por dia: 97.

3.7 Análise dos acessos

Durante o período em que o terminal esteve disponibilizado, 4.677 motoristas diferentes estiveram no pátio, sendo que 2.133 (45,6%) passaram pelo pátio apenas uma vez e não retornaram. Os outros 2.544 motoristas (54,4%) estiveram no pátio mais de uma vez e foram responsáveis pelo transporte de 92,5% das cargas.

Essa observação levou à conclusão de que esse 54,4% do público-alvo, transporta o maior volume de carga é aquele sobre o qual seria necessário focar as ações de treinamento por meio da inclusão digital, pois eram os que tinham um maior contato com os clientes da indústria cimenteira e, portanto, deveriam estar mais preparados quanto às características do produto que transportavam.

Considerando-se o número de acessos e a média de três acessos por motorista, cerca de 45% do total de motoristas navegou no terminal. Considerando-se os motoristas que vieram mais de uma vez ao pátio, esse índice sobe para 83%.

A maioria dos motoristas responsáveis pelo transporte de 92,5% das cargas acessou, pelo menos, três vezes o terminal, ou seja, o recurso foi bem aceito por eles.

3.8 Pesquisa de satisfação com os motoristas

Após um mês de disponibilização, foi realizada uma pesquisa de satisfação com os motoristas para saber suas opiniões sobre a importância, a utilidade, os módulos preferidos e as sugestões para novos conteúdos.

Foram obtidos os seguintes resultados: importância para o motorista – 85% dos entrevistados consideraram que o acesso ao terminal foi muito importante, pois tiveram acesso ao computador e aprenderam a “mexer nele”; utilidade dos treinamentos disponibilizados – 76% dos motoristas entenderam que os conteúdos disponibilizados foram de grande utilidade para o desempenho de seu trabalho e para conhecer a empresa. Quanto aos módulos preferidos, 56% dos motoristas preferiram o módulo fabricação do cimento; 16%, o módulo mais informações; 20%, notícias e curiosidades; 24%, informações sobre as estradas, valores de fretes CIF e outros.

3.9 Avaliação e encaminhamentos pela empresa

Como decorrência de uma avaliação inicial realizada pela Diretoria de Logística sobre os resultados do projeto-piloto, houve uma percepção do valor que essa ação agregava à cadeia produtiva da empresa. Dessa forma, foi sugerida pela Diretoria de Logística a elaboração de um plano de disseminação dessa experiência para os demais pátios de distribuição, objetivando o aperfeiçoamento contínuo dos caminhoneiros e a possibilidade de compartilhamento de suas experiências de trabalho, uma vez que essa ação favoreceria o transporte seguro e eficaz.

Posteriormente, foi feita uma proposta de busca de fundo setorial da Finep para financiamento do projeto visando a expandir o terminal para outros pátios de distribuição da empresa, propiciando assim um processo contínuo de aprendizagem aos profissionais caminhoneiros por meio de um sistema de aperfeiçoamento e compartilhamento de conhecimento sobre a distribuição do cimento e de temas relacionados a ele e de interesse desse público-alvo. Esse projeto de disseminação foi elaborado em parceria com o Departamento de Engenharia Química da Unicamp e encaminhado à Finep sob o título: “Aperfeiçoamento do processo de trabalho de cargas rodoviárias em Arranjo Produtivo Local em torno da construção civil com a utilização de *software* livre *how to*”. A equipe responsável pelo projeto planejou, além do sistema utilizado inicialmente no piloto, a utilização de *software* livre desenvolvido pela Unicamp para comunidades digitais de interação e discussão.

4 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Atualmente, a questão da inclusão digital não é fundamental para a manutenção do negócio de uma cimenteira; hoje questões como preço da distribuição e mudanças na correlação de forças de mercado estão presentes na estratégia de empresas que correm atrás do prejuízo com relação a esses fatores. Entretanto, já existem sinais fracos de um futuro, que não será alvissareiro, em países com uma grande massa da população excluída digitalmente, pois a tecnologia digital já faz parte de quase todos os ramos da economia, e os países que não acompanharem esse desenvolvimento sofrerão muito em um futuro próximo.

O projeto em questão não foi alvo de uma discussão entre diretores da empresa e nem foi definido pela empresa como projeto estratégico, mas foi pensado e implementado por um profissional com pensamento específico e foi visto por uma universidade como tema estratégico para pesquisa e desenvolvimento. Esse fato é conceitualmente explicado por vários autores, como Arie de Geus (1998), Marly Cavalcanti (2006), quando afirmam que as empresas necessitam ter pessoas pensando com fins específicos. Nesse sentido, as empresas necessitam aprender a aproveitar o pensamento estratégico de seus profissionais. De Geus (1998) dedica um capítulo de seu livro *A empresa viva* para falar da dificuldade que a maioria dos gerentes nas empresas possui para enxergar o futuro.

Retomando-se as indagações levantadas no início desse trabalho sobre quais os tipos de estratégias que a empresa pode definir para ter uma atuação responsável no espaço da cidade e qual o valor dessa estratégia em um *big picture*, no qual a empresa se posiciona, pode-se pensar em projetos de cunho educacional, relacionados à inclusão digital como possibilidade de gestar, no âmbito da empresa, conceitos, pontos de partida, avaliações sobre processos desenvolvidos por ela, os quais serão base para proposta de políticas públicas para a cidade, beneficiando, assim, não somente os funcionários da empresa, mas todas as comunidades mais pobres da cidade.

Ao desenvolver projetos dessa natureza e abrindo uma discussão sobre eles no espaço público da cidade no qual se localiza, a empresa estará desempenhando seu papel como ator social nesse lugar e atuando de forma responsável enquanto parte do poder econômico, o qual compõe a governança da cidade.

Entre as questões sugeridas para serem trabalhadas em próximos artigos, a primeira seria dar continuidade à análise do projeto

iniciado com os caminhoneiros na cimenteira, analisando qualitativamente os resultados quantitativos obtidos nesse primeiro estudo, pois, segundo Bogdan (1997), “os resultados das computações e a produção de taxas são sinônimos de ser racional”.

Outro estudo poderia levantar as variáveis culturais presentes na forma e os acessos realizados pelos caminhoneiros ao sistema digital. Essa análise permite um melhor entendimento do contexto social do grupo, trazendo luz às potencialidades e limites dos excluídos digitais, os quais facilitam ou dificultam sua inclusão,

Outra questão importante de se analisar é o perfil do profissional que pensa estrategicamente, também uma análise qualitativa, buscando entender como esse profissional age e se posiciona nas empresas.

Finalmente, um tema fundamental para ser pesquisado diz respeito a um levantamento de ações, o qual, efetivamente, as grandes transnacionais têm realizado no sentido de analisar os fenômenos sociais, os quais compõem a dimensão estrutural dos países, e, se o fazem, como têm utilizado essa informação, buscando entender quem são seus principais beneficiados.

As respostas a tais dúvidas trarão luz ao tema da estratégia organizacional, buscando pesquisar práticas e experiências que vêm ocorrendo no sentido de um planejamento estratégico, o qual tenha um compromisso efetivo com o desenvolvimento não somente da empresa, mas da economia e da sociedade dos países capitalistas, sejam do centro do capitalismo ou de sua periferia (Pochmann). Estudos como esses contribuirão para que as pesquisas não se percam no emaranhado das técnicas e dos métodos de análise estratégica, os quais, muitas vezes, reproduzem traduções de um modelo que deu certo em países ricos, mas que estão totalmente alienados com relação à realidade brasileira. As análises sugeridas contribuem para o desenvolvimento sistêmico do estudo de administração de empresas em prol de um planeta Terra sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIO, Liliane de Queiroz. *Impacto do programa de capacitação no ambiente virtual: estudo de caso de uma rede de professores*. 2005. 122f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas.

BENKO, Georges. Organização econômica do território: algumas reflexões sobre a evolução no século XX. In: SANTOS, Milton, SOUZA, Maria Adélia A. de, SILVEIRA, Maria Laura (orgs.). *Território – globalização e fragmentação*. São Paulo: Hucitec, 1996.

BOGDAN, R., SARI, B. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 1994.

CABRAL, A. *Sociedade e tecnologia digital: entre incluir ou ser incluída*. Disponível em: <http://www.ourmedianet.org/papers/om2004/Cabral.om4.port.pdf>. Acesso em: 2007.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 2. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999. v. 1.

CAVALCANTI, Marly. *Anotações de aulas da disciplina Estratégias e Organizações*. São Bernardo do Campo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo.

DANIEL, Celso. Poder local no Brasil urbano. *Revista Espaço e Debates*, São Paulo, ano X, n. 24, 1988.

DiMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isoformismo institucional e racionalidade coletiva nos Campos organizacionais. In: *Revista Administração de Empresas*. São Paulo, v. 45, n. 2, abr. 2004.

FLEURY, Afonso C.C., FLEURY, Maria Tereza L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. In: *Revista Gestão & Produção*, Universidade Federal de São Carlos, v. 10, n. 2, ago. 2003.

GEUS, Arie de. *A empresa viva: como as organizações podem aprender e prosperar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KANTER, Rosabeth Moss. *Frontiers of management*. Harvard Business Review Book Series, 1997.

MARCIAL, Elaine Coutinho, GRUMBACH, Raul dos Santos. *Cenários prospectivos, como construir um futuro melhor*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

POCHMANN, Marcio. Globalização e o desemprego. In: ARBIX, Gluco, ZILBOVICIUS, Mauro, ABRAMOVAY, Ricardo (orgs.). *Razões e ficções do desenvolvimento*. São Paulo: Editora Unesp; Edusp, 2001.

ROCHA, Henrique Martins. Cenários prospectivos: ferramentas estratégicas para obtenção e manutenção da vantagem competitiva das organizações. In: *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, v. 3, 2004.

Recebido em 5/5/07.

Aceito em 8/8/07.